

# **“MODELO TEÓRICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE EFECTIVIDAD EN ORGANIZACIONES RURALES DEL ESTADO DE MÉXICO”**

*Jessica Alejandra Avitia Rodríguez<sup>1</sup>*

*Enrique Bores Rangel*

*Javier Jesús Ramírez Hernández<sup>2</sup>*

## **RESUMEN**

En este trabajo se propone una investigación cualitativa para identificar los factores que hacen efectivas a las organizaciones rurales y como es que estos factores interactúan entre sí llevando a las organizaciones a la efectividad. Con esto se pretende abordar la problemática de la poca efectividad de las organizaciones que se presenta en el medio rural de México. Se realizó una propuesta de los factores de efectividad de las organizaciones rurales basada en investigaciones previas. El enfoque de este trabajo de investigación se encuentra dirigido al descubrimiento de los factores de efectividad de las organizaciones rurales. Con lo que se pretende tener una mejor comprensión del fenómeno de efectividad organizacional en el medio rural y con resultados que identifican los factores críticos para alcanzar la efectividad en las organizaciones rurales

Con el fin de permitir a las instituciones y organizaciones fomentar dichos factores dentro de las organizaciones rurales, generando desarrollo en el medio rural. La importancia de que estos esquemas organizativos funcionen radica en la mejora en la calidad de vida de los integrantes

---

<sup>1</sup> Dra. en S., Centro Universitario UAEM Tenancingo, Carr. Tenancingo-Villa Guerrero, Km 1.5 Tenancingo, México.  
C.P. 52400, Correo-e: [jaavitia@uaemex.mx](mailto:jaavitia@uaemex.mx)

<sup>2</sup> Dr. en C. Centro Universitario UAEM Tenancingo, Carr. Tenancingo-Villa Guerrero, Km 1.5 Tenancingo, México.  
C.P. 52400, Correo-e: [jjramirez@uaemex.mx](mailto:jjramirez@uaemex.mx)

de las organizaciones rurales. En este estudio se pretende obtener contribuciones que ayude a lograr un incremento en el número de organizaciones exitosas rurales en nuestro país.

**Palabras clave:** Cooperativas, Efectividad, Rural.

## INTRODUCCIÓN

La relación con los mercados y la modernización social han transformado al México rural, con cambios importantes en las características de la fuerza laboral, en las fuentes de ingreso y empleo. Sin embargo, estos cambios no vienen acompañados por un proceso de desarrollo económico dinámico capaz de reducir la pobreza y la desigualdad. Por ende, las zonas rurales deben recurrir a la ayuda externa, en forma de transferencias públicas y privadas (“La pobreza rural en México”, [www.grupochorlavi.org/pobrezarural](http://www.grupochorlavi.org/pobrezarural)).

En México, la estructura agraria se caracteriza por el hecho de que la mayoría de los productores rurales poseen muy poca tierra y una escala de producción reducida. Esto representa un problema serio, ya que al no tener economías de escala, los costos de producción son muy altos para unidades de producción tan pequeñas. La magnitud de los costos con relación al tamaño de estas unidades, puede llegar a impedirles realizar ciertas transacciones o emprender proyectos. La cooperación y la acción colectiva que las organizaciones potencian son la mejor forma de abaratar estos costos y emprender conjuntamente proyectos productivos y sociales que de otra forma serían inalcanzables (Flores y Rello, 2002).

El concepto de “rural” comprende todo un territorio o región y es multidimensional, ya que intenta abarcar todas las actividades que se llevan a cabo en el espacio rural, incluyendo agricultura, la agroindustria, la educación rural, la infraestructura en ciudades y pueblos, los servicios financieros, el desarrollo municipal, entre otros (Banco Mundial, 2002).

Según el gobierno federal y estatal, así como diversas instituciones dedicadas al desarrollo rural, afirman que la formación de cooperativas se perfila como una solución a los problemas de producción, así como al rezago económico de las regiones rurales del país, su política lo

establece dando apoyos a proyectos productivos realizados por cooperativas. Por lo cual es necesario identificar los factores que determinan la efectividad de las organizaciones rurales, es decir, si éstos se encuentran en los individuos, en el ambiente que los rodea o una combinación de ambos.

Las reformas económicas de los años ochenta y noventa, con sus programas destinados a corregir los grandes desequilibrios, junto con la apertura comercial y la tendencia a la globalización de la economía, provocaron cambios tanto en las políticas macro como en las sectoriales. Las modificaciones significaron una distribución diferente de funciones entre el Estado y la sociedad, y una transformación institucional que ha modificado el marco de acción de los productores rurales y sus organizaciones (Flores y Rello, 2002).

El énfasis en la liberalización y desregulación de la economía otorgó al mercado un papel central en la asignación de recursos y en general limitó la intervención estatal. Por otra parte, la inclusión de la agricultura en los acuerdos multilaterales de comercio y los convenios alcanzados introdujeron una serie de disposiciones, aceptadas por los países, para reducir en un período de tiempo preestablecido el tipo y el monto de los apoyos gubernamentales al desarrollo de la actividad agropecuaria. Al mismo tiempo el mayor acceso a los mercados abrió oportunidades a los productores y les demandó otras exigencias para colocar sus productos en un mundo más competido (Flores y Rello, 2002).

Sobre el moderno cooperativismo ha pesado siempre la duda, si se trata de una ideología genuina o por el contrario responde más a un movimiento de resistencia de los más débiles antes los excesos del capitalismo. Los cooperativismos genuinos, nacen de personas necesitadas de solucionar problemas de supervivencia y desarrollo social, no de la teoría o de una corriente política. Surgen pues de la práctica, de la experiencia, siguiendo un desarrollo de

maduración conjuntada de personas y proyectos. Tienen su base en principios bien fundamentados (Otalora, 1997).

La efectividad organizacional es la medida en que una organización alcanza sus objetivos. Es un concepto amplio (Daft, 2005).

En este contexto, el presente estudio es un primer intento de proporcionar una visión global del proceso de decisión del consumidor en relación a las flores de corte. Se propone un modelo teórico que intenta explicar el comportamiento del consumidor de flor de corte.

En este contexto, el presente estudio es un primer intento de proporcionar una visión global sobre la identificación de los factores de efectividad de las organizaciones rurales. Se propone un modelo teórico que intenta explicar el las variables que influyen en la efectividad en las cooperativas.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren a las de antaño y posiblemente en el futuro lejano presentarán diferencias mayores. Debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales, puesto que pueden poseer tamaños y estructuras organizacionales diferentes (Chiavenato, 1998).

Chiavenato (1998) define a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”. Con esto se refiere a que las organizaciones tienen un propósito de existir, y la planeación se realiza para lograr cumplir dichos propósitos u objetivos. Además es necesario llevar a cabo

evaluaciones constantes para replantear objetivos o descubrir nuevas formas de llevarlos a cabo, ya que no es posible considerar que es un organismo vivo debido a que se encuentra inmerso en una sociedad cambiante y depende de factores externos que también cambian constantemente.

Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas deliberadamente con una estructura y con sistemas de actividad coordinados y se encuentran vinculadas con el medio ambiente externo (Daft, 2005).

Wagner y Hollenbeck (2002) definen a la organización como “un conjunto de personas y cosas que tienen la finalidad de cumplir con objetivos propuestos a través del esfuerzo individual.” Debido al interés del estudio deducimos que “lograr los objetivos de la organización” es considerado como efectividad para la organización, para lograr dichos objetivos en una organización es necesario cumplir con tres condiciones que son:

- División de Labores (Funciones)
- Misión
- Jerarquía de autoridad

Entendiéndose por división de labores la definición de las funciones de los integrantes, por misión la razón de ser de la institución y jerarquía de autoridad como definir la autoridad o forma de toma de decisiones.

De lo anterior se puede concluir que esta parte se centra en la razón de existir de la organización y en los objetivos de la misma; sin respuestas a estas preguntas la organización no tiene rumbo alguno, incluyendo el éxito.

El proceso de creación de organizaciones no es espontáneo, pues requiere un contexto favorable y la ayuda de factores externos. El estado y sus políticas y programas desempeñan un papel crucial como creadores de esas condiciones favorables y como catalizadores de procesos de organización rural. Las organizaciones sociales e institucionales no surgen como resultado de la política o la acción pública, sino de la interacción entre agentes sociales en un complejo contexto influidos de manera importante por esas políticas (Flores y Rello, 2002).

El fracaso de pequeños negocios es común, la información indica que la tasa de fracaso se encuentra cerca de un 70%, de forma contradictoria al mismo tiempo los pequeños negocios contribuyen de forma importante en el crecimiento económico y en la generación de empleos. Los negocios exitosos deben buscar un balance entre los fines de la organización y la manera en que alcanzará dichos fines (Steiner y Solem, 1998).

Según Flores y Rello (2002) el neoinstitucionalismo económico proporciona elementos teóricos que contribuyen a responder porque los individuos se agrupan en organizaciones. Éstos se agrupan en organizaciones para establecer objetivos comunes que son más sencillos de alcanzar mediante la acción colectiva que de manera individual.

Algunas organizaciones surgen como respuesta a las restricciones que les aplican las instituciones, porque es más fácil superar estas limitaciones o aprovechar oportunidades de forma colectiva que individual. Los incentivos de la gente para organizarse provienen de la expectativa de obtener ventajas de la especialización de la organización, o de su capacidad de presión o de solución de problemas. Es una forma de ahorrar tiempo y ganar dinero, poder o bienestar (Flores y Rello, 2002).

Toda organización económica, social o política contiene una estructura interna de reglas diseñadas de acuerdo con el orden institucional general. Las organizaciones son estructuras económicas, administrativas, políticas y sociales dentro de las cuales los agentes llevan intercambio. A fin de que se haga efectivo este intercambio dentro y fuera de la organización, ésta debe tener reglas internas denominadas estructuras de gobernación (Flores y Rello, 2002). En México y Centroamérica, la estructura agraria se caracteriza por el hecho de que la mayoría de los productores poseen muy poca tierra y una escala de producción reducida. Esto representa un problema serio, ya que al no tener economías de escala, los costos de transacción son muy elevados. La magnitud de los costos con relación al tamaño de estas unidades, puede llegar a impedirles realizar ciertas transacciones o emprender proyectos. La cooperación y la acción colectiva que las organizaciones potencian son la mejor forma de abaratar estos costos y de emprender conjuntamente proyectos productivos y sociales (Flores y Rello, 2002).

## **EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

La efectividad organizacional es la medida en que una organización alcanza sus objetivos. Es un concepto amplio (Daft, 2005).

La medición de la efectividad se ha enfocado en diferentes partes de la organización. Las organizaciones incorporan recursos del ambiente y los transforman en productos que se devuelven al ambiente. El enfoque de metas de la efectividad organizacional tiene que ver con el aspecto del producto y si la organización logra sus objetivos en términos de los niveles deseados del producto. El enfoque de recursos del sistema evalúa la efectividad observando el principio del proceso y determinando si la organización obtiene los recursos necesarios para un alto desempeño. El enfoque de proceso interno se concentra en las actividades internas y determina la efectividad mediante indicadores de salud y eficiencia internas (Daft, 2005).



Para fines de esta investigación éxito y efectividad se utilizarán como sinónimos, ya que según Flores y Rello (2005) una organización de productores exitosa es cuando ha alcanzado las metas (objetivos) propuestos.

El movimiento de cooperativas ha experimentado ciclos muy turbulentos de crecimiento y decadencia en el siglo pasado, lo que ha traído el interés de críticos sociales e investigadores (Hall y Hall, 1986).

Sobre el moderno cooperativismo ha pesado siempre la duda si se trata de una ideología genuina o por el contrario responde más a un movimiento de resistencia de los más débiles antes los excesos del capitalismo. Los cooperativismos genuinos, nacen de personas necesitadas de solucionar problemas de supervivencia y desarrollo social, no de la teoría o de una corriente política. Surgen pues de la práctica, de la experiencia, siguiendo un desarrollo de maduración conjuntada de personas y proyectos. Tienen su base en principios bien fundamentados (Otalora, 1997).

Para Arizmendiarieta, fundador de la Cooperativa Mondragón, las formas cooperativas varían históricamente según las circunstancias y según las necesidades del momento, pero la exigencia básica que hace brotar el impulso cooperativo se encuentra encerrada en la esencia misma de toda persona que desea dejar su huella en el mundo. El cooperativismo no lucha por liberar al hombre sino que pretende que sea el propio hombre el que busque su liberación. Con base a lo anterior puede afirmar con absoluta rotundidad que el cooperativismo considera al hombre sujeto y no objeto de las acciones sociales, de los procesos políticos y de los objetivos económicos (Otalora, 1997).

Actualmente el complejo de cooperativas se rige en cinco principios rectores en el diseño de la empresa:

**Estructura de poder.** Democracia, es el primer principio Mondragón. Por ser una cooperativa, cada trabajador tiene un voto. Los trabajadores eligen al director y éste designa a los managers. Los sindicatos cumplen con una función muy distinta que la mayoría de las empresas debido a la excelente comunicación entre directivos y obreros, y al equilibrio de poder ya existente. Por el principio democrático los trabajadores saben que pueden reestructurar el Complejo Cooperativo en todo o en cualquiera de sus partes (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997).

**Estructura financiera.** La estructura financiera Mondragón no tiene comparación en el mundo. En primer lugar cada trabajador debe invertir parte de su dinero en la cooperativa de la cual es miembro. Ese dinero acumula intereses que sólo se puede cobrar en el momento de la jubilación. Con esto se garantiza que si la empresa quiebra, todos pierden; pero si la empresa triunfa, cada uno cobra su premio al jubilarse. En segundo lugar se creó un banco que la sirve y que a su vez es cooperativo. Su misión es muy clara: financiar puestos de trabajo nuevos, los servicios que tiene el banco son: información estratégica y orientación para empresas viejas y nuevas, informes actualizados de marketing, un cuerpo de directivos experimentados para orientar a las nuevas cooperativas y disposición para financiar empresas nuevas que creen puestos de trabajo en la zona. Debido a esto y su gran capacidad para fomentar empresas nuevas su tasa de éxito empresario es del 80%. (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997).

**Vínculo con educación.** Las necesidades de las cooperativas siempre encontraron eco en los programas de estudios de la escuela que se fundó en los años 40 para formar jóvenes de la región. Muchos de los estudiantes también trabajaban en la cooperativa: el vínculo directo entre su formación y su trabajo se encuentra a la vista. (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997).

**Escalas salariales y equidad.** Remuneración justa. El escalafón salarial establecido en 1955 rigió hasta la década de 1980. El sueldo más alto de la cooperativa sólo podía ser seis veces mayor que el más bajo. Si el jefe se otorgaba un aumento, éste regía para todos. En las grandes empresas norteamericanas, esa relación en 1996 era de 115 a 1, en los últimos años la relación aumentó de 15 a 1 porque el resto de España había reconocido la eficiencia de sus managers y los atrae con salarios más altos. (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997).

**Retiro.** El quinto principio es el del plan de jubilación justo. El Complejo Cooperativo Mondragón financia y autofinancia totalmente su paquete provisional. Los trabajadores aportan el 32 por ciento de sus ingresos y reciben el 60% de su salario en el momento de su retiro. (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997).

Hesselbein, Goldsmith y Beckhard hacen mención a las características sociales y culturales de la región como parte de la eficacia de la cooperativa, por lo que el modelo es posible de llevar siempre y cuando se adecue al entorno social, cultural y económico de la zona.

La competitividad se define como la capacidad de ser lucrativos y de mantenerse dentro de los mercados. El objetivo de algunas cooperativas agrícolas es vender sus productos agropecuarios al mejor precio posible así como brindar a sus integrantes servicios educativos. La competencia existente entre cooperativas y otras empresas fijan el precio que se les paga a los productores, por lo que el aspecto económico es difícil de tomar de referencia para realizar comparaciones entre efectividad, ya que es un aspecto que no se controla. Sin mencionar que existen algunas cooperativas que le dan un valor agregado a su producto (por ejemplo, el productor de leche pasteuriza, hace yogurt, mantequilla y otros derivados), haciendo todavía más difícil la comparación (Mauget y Declerck, 1996).

Las reglas internas son vitales para explicar el funcionamiento de la organización de productores rurales, porque de ellas depende el grado de participación, democracia o transparencia de la asociación, y éste influye sobre sus resultados y comportamientos. Al principio, las reglas son sencillas e informales y, a medida que la organización madura, se vuelven más complejas y formales (Flores y Rello, 2002).

## **MODELOS DE ÉXITO**

Se han realizado diversas investigaciones tanto a pequeñas, medianas y grandes empresas con el fin de encontrar algunos factores que hacen efectivas a las organizaciones, se mencionan algunos modelos que han resultado de dichas investigaciones con el objetivo de que den una pauta a la presente investigación. Al finalizar se presentará una tabla comparativa de todos los modelos que se presenten.

**Modelo de Flores y Rello (2002).** Flores y Rello realizaron un estudio en México y Centroamérica, con el fin de investigar los procesos que dan lugar a los diversos tipos de organizaciones de productores rurales, los elementos internos y externos que explican el comportamiento de dichas organizaciones así como sus resultados económicos y sociales. Se basaron en un método estudiando los factores de éxito de organizaciones de productores rurales seleccionadas.

Cabe mencionar que este modelo se concentra en los factores internos de las organizaciones y sus arreglos institucionales y soslaya un poco los factores externos, en particular el contexto económico y político que las envuelve e influye. Esto no significa que estos desempeñen un factor secundario, sino más bien que son tan importantes que determinan todos los casos y en todas las circunstancias a las organizaciones. Por ello fueron consideradas como constantes dentro del modelo y de un valor no menor (Flores y Rello, 2002).

El modelo de Flores y Rello (2002) se divide en dos partes: factores de éxito y sinergias. Dentro de ésta investigación sólo se tomará lo que se refiere a factores de efectividad debido a que el objetivo de esta investigación es identificar los factores de efectividad dentro organizaciones rurales, ya que la sinergia aborda la relación entre los factores de efectividad y un contexto determinado. La Figura presenta un mapa conceptual de los factores de éxito obtenidos de la investigación de estos investigadores.

Las características principales de cada factor se presentan a continuación.

El capital social se refiere a las redes solidarias de la organización en diferentes formas como: lazos de cooperación y confianza, redes solidarias, organizaciones tanto locales como regionales, asociaciones civiles y toda forma asociativa que sirva a de expresión a la capacidad de acción colectiva.

**Figura 1. Factores de éxito de organizaciones rurales**



**Fuente: Flores y Rello (2002).**

Mientras que esquemas institucionales comprenden los diferentes tipos de normas y reglas internas de la organización, así como las reglas que posibilitan la vinculación de la organización

con otros agentes sociales, dicho de otro modo esquemas institucionales define la razón de ser la de organización.

La organización tiene un propósito, su estructura y diseño es producto de éste propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas y estrategias y el diseño de una estructura organizacional (Daft, 2005).

Los apoyos financieros y técnicos provenientes de organizaciones públicas como privadas, así como los servicios de asesoría gerencial o administrativa profesional se encuentra dentro del factor de apoyo externo. Este factor es de suma importancia, ya que las organizaciones requieren de financiamiento para la obtención de recursos y asesoría que les auxilien a cambiar su situación mediante la creación e implementación de proyectos.

La capacitación a dirigentes y a socios es un factor muy importante que se encuentra presente en varios casos exitosos estudiados por Flores y Rello (2002). La formación profesional se ha convertido en una condición indispensable para una organización con un proyecto productivo.

El liderazgo desempeña una función muy importante, ya que será el pilar del fortalecimiento de la organización en sus inicios, una vez que se encuentre bien cimentada la organización el líder la dirigirá hacia la productividad. Por lo que es necesario contar con líderes capaces y honestos. El último factor son las alianzas que tienen los grupos rurales con las empresas privadas y ONG's para conseguir algunos fines, lo que implica establecer relaciones con agentes externos, como proveedores, clientes, entidades gubernamentales y otras empresas.

**Modelo de Lawless y Reynolds (2005).** El modelo presentado en la Figura 2 corresponde a un estudio que se realizó en cuatro cooperativas rurales en los Estados Unidos, dedicadas al

menudeo de sus productos alimenticios. Se muestra en la Figura 2 los factores que contribuyen al éxito o fracaso de las cooperativas según Lawless y Reynolds (2005).

**Figura 3. Factores de éxito o fracaso de cooperativas.**



**Fuente: Lawless y Reynolds (2005).**

El factor finanzas hace referencia a la inversión por parte de los socios de la organización, así como el acceso a financiamiento (préstamos) y finalmente a las donaciones de instituciones públicas y privadas. Como se observa en el modelo anterior de Flores y Rello (2002) también se encuentra presente el financiamiento con la diferencia de que lo llaman apoyo externo.

Este estudio menciona los tipos de apoyo, uno por parte de los miembros y el otro de la industria, el primero se refiere a las inversiones que los socios hacen a la cooperativa, los préstamos que puedan otorgar y el tiempo que puedan dedicar a las diferentes actividades de la organización como ventas, reuniones, transporte entre otros. Mientras que el segundo hace referencia a toda la ayuda por parte de asesoría y consultoría profesional de organizaciones privadas y públicas, incluso de las otras cooperativas o negocios que se encuentran dentro de

la industria. La relación que existe en éste punto con el modelo anterior es que se encuentra cubierto en apoyos externos. En la investigación que realizó Flores y Rello (2002) se encuentran estos factores resumidos en lo que ellos denominan capital social.

Dirección y administración del líder, en los cuatro casos de éxito que tiene el estudio, los líderes tienen en común las habilidades administrativas y gerenciales, así como experiencia en la dirección de organizaciones. Además de tener continuidad en el desarrollo de la organización. Flores y Rello (2002) también destacan el liderazgo como un factor importante del éxito, sin embargo no se hacen evidentes las habilidades administrativas y gerenciales del líder, como se muestran en la investigación de Lawless y Reynolds (2005).

El plan de negocio hace mención a la importancia que tiene la planeación estratégica de la empresa así como el propósito, estructura y diseño de la organización. Lawless y Reynolds (2005) mencionan que en sus cuatro casos de estudios las organizaciones tenían en diferentes grados de maduración su plan de negocio, una de las organizaciones contaba con una amplia experiencia y tiempo de estar funcionando y sin embargo no contaba con un plan de negocios, mientras que otra desde sus inicios creó un plan de negocios que le facilitó el acceso a un financiamiento. La investigación destaca la importancia de contar con un plan de negocio, aunque menciona que en muchas ocasiones las organizaciones nacen sin uno y funcionan de manera exitosa, recomienda que cuando éste sea el caso se asigne un tiempo para la formulación del plan de negocio aunque la empresa tenga años de estar operando sin uno. Equivale a lo que Flores y Rello (2002), llaman esquemas institucionales.

El crecimiento de negocios con asociados hace referencia a la integración vertical y alianzas estratégicas. Este factor se encuentra también presente en la investigación realizada por Flores y Rello (2002) quien es lo llaman alianzas.



Finalmente el nicho de mercado que se define como la identificación y fortalecimiento de los mercados que se pretenden atender por medio de productos y servicios. El mercado no se encuentra presente en el modelo de éxito de Flores y Rello (2002).

**Modelo de Steiner y Solem (1998).** Este modelo se obtiene de la investigación realizada por Steiner y Solem a 30 pequeñas empresa manufactureras, se definió para el caso de esta investigación que una pequeña empresa es aquella que tiene menos de 200 empleados. Se muestra en la Figura 3 los factores de éxito que contribuyen al éxito de estas empresas manufactureras según Steiner y Solem (1998).

La estrategia hace referencia al desarrollo de una planeación estratégica, así como al propósito de la organización, que como se observó en las investigaciones anteriores también se presenta como esquemas institucionales y plan de negocios.

La ventaja competitiva se basa en la especialización en procesos de producción, disminución de costos, mejoras al consumidor, precios, calidad; con la finalidad de desarrollar un mercado sólido.

Director es lo equivalente al líder en las otras investigaciones, en la investigación realizada por Steiner y Solem (1998) destacan características como experiencia dentro del negocio y la industria del director, un punto interesante de mencionar es que en los resultados de la investigación la edad y la formación educativa de los directores no tienen relevancia en la investigación.

Director es lo equivalente al líder en las otras investigaciones, en la investigación realizada por Steiner y Solem (1998) destacan características como experiencia dentro del negocio y la

industria del director, un punto interesante de mencionar es que en los resultados de la investigación la edad y la formación educativa de los directores no tienen relevancia en la investigación. Tecnología es un factor que anteriormente no se había identificado en las investigaciones anteriores, se relaciona con conocimiento especializado en manufactura o producto, esto permitirá cambiar rápidamente a nuevas tecnologías.

**Figura 3. Factores de éxito de 30 pequeñas empresas manufactureras**



**Fuente: Steiner y Solem (1998).**

La supervisión hace referencia a personal capacitado y con experiencia en las diferentes áreas de la organización, así como habilidades administrativas del personal encargado de gerencias.

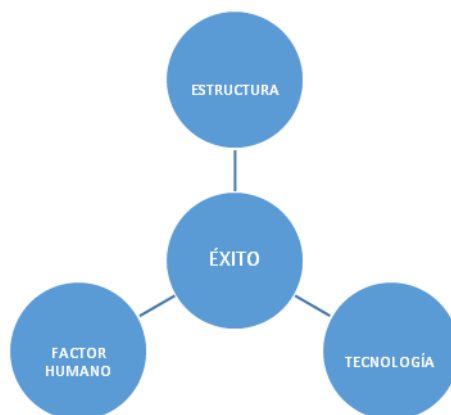
Al igual que las investigaciones anteriores, nuevamente el financiamiento es identificado como un factor de éxito dentro de las pequeñas empresas manufactureras ya que éste les permitirá ir creciendo.

**Modelo de Yeh- Yun (1998).** En la Figura 4 se encuentra representado el siguiente estudio que se realizó a diferentes casos de pequeñas y medianas empresas en Taiwán de Yeh-Yun, (1998).

El factor humano hace referencia principalmente al líder de la organización, nuevamente se encuentra presente el liderazgo, se demuestra en la investigación que el fundador impacta de manera determinante a la organización. El impacto que tenga el fundador se deberá a las habilidades directivas como: manejo del personal, responsabilidad social, liderazgo, habilidades administrativas, sensibilidad al mercado, habilidad técnica, utilización de recursos.

Mientras estructura se refiere al propósito y fin de la organización, a diferencia de los otros modelos de las investigaciones anteriores la estructura hace hincapié a la estructura jerárquica, si es un sistema formal simple y con una jerarquía sencilla o se encuentra bajo un sistema formal.

**Figura 4. Modelo de factores de éxito de pequeñas y medianas empresas en Taiwán**



**Fuente: Yeh-Yun (1999)**

De igual forma que en la investigación anterior se encuentra presente tecnología; los sistemas de operaciones y ventaja competitiva son características fundamentales que permitirán adaptarse de manera rápido a los cambios tecnológicos.

**Modelo Cooperativa Mondragón.** A diferencia de los modelos que se describen anteriormente, hay un caso de estudio muy interesante que se presenta en la zona Vasca de España, la

Cooperativa Mondragón. Debido a su crecimiento y al éxito que ha alcanzado, no se puede pasar en alto mencionar las características principales que la ha llevado a donde está.

Los factores de éxito para el modelo que se utilizará en ésta investigación se determinan de los inicios de la cooperativa, ya que actualmente esta cooperativa ha evolucionado de tal manera que no solo es una cooperativa, hoy en día es todo un complejo de cooperativas y por lo tanto los factores que hoy la hacen exitosa también han sufrido la misma evolución y no aplicables para fines de esta investigación.

El modelo que se presenta en la Figura 5 representa los factores de éxito de los inicios del complejo cuando éste era solamente una cooperativa, el modelo se obtiene de la investigación realizada por Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997.

El modelo que se presenta en la Figura 5 representa los factores de éxito de los inicios del complejo cuando éste era solamente una cooperativa, el modelo se obtiene de la investigación realizada por Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1997.

El liderazgo como en las investigaciones anteriores, se hace presente en la Cooperativa Mondragón, ya que el fundador es quien lleva y cimienta la cooperativa, llevándola hasta un complejo de cooperativas.

Nuevamente se hace presente el financiamiento, en sus inicios el fundador con el fin de detonar fuentes de trabajo en Mondragón solicita apoyo financiero a través de colectas en la comunidad, rifas, préstamos y gracias a que ellos mismos arriesgaron sus finanzas lograron recolectar lo que actualmente equivale dos millones de dólares.

Educación, en modelos anteriores también se ha mencionado como capacitación, uno de los primeros pasos dentro de la iniciativa de la cooperativa fue la creación de una escuela de oficios industriales, y el fundador ofrecía clases de ética a quienes deseaban ser empresarios.

**Figura 5. Modelo de factores de éxito Cooperativa Mondragón**



**Fuente: Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1997)**

La estructura es la razón de ser de la organización, la diferencia en este modelo es la forma en que se encuentra la estructura jerárquica. Una cooperativa es una organización donde todos los miembros son dueños de la misma, por lo que se otorga un voto a los miembros, dando como resultado que se sustente en una democracia obrera donde los empleados son los dueños.

### **Definición de Efectividad**

Dentro de las investigaciones se define el éxito como los logros y avances en los objetivos que las organizaciones se han propuesto. Como se mencionó anteriormente éxito es sinónimo efectividad para fines de esta investigación.

Una organización de productores es exitosa cuando ha alcanzado las metas propuestas como: apropiarse de su proceso productivo o realizarlo con eficiencia, diversificar sus productos,

aplicar nuevas tecnologías, acceder a nuevos mercados, gestionar mecanismos de financiamiento, logra un desarrollo sustentable y lograr obras de beneficio colectivo (Flores y Rello, 2002).

Entender los objetivos organizacionales y sus estrategias es el primer paso hacia el entendimiento de la efectividad de una organización. Los objetivos organizacionales representan la razón de existir de la organización y los logros que busca alcanzar. Efectividad es el grado en que una organización logra realizar sus objetivos o metas. Efectividad es un concepto general, implícitamente toma en consideración un rango de variables organizacionales y a niveles departamentales (Daft, 2005).

Generalmente la efectividad es difícil de medir en las organizaciones. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas. Realizan muchas actividades de manera simultánea. Persiguen metas múltiples. Los directores determinan que indicadores se medirán con el fin de evaluar la efectividad de sus organizaciones. En otras palabras medirán el grado de éxito alcanzado por sus organizaciones. (Daft, 2005)

## **CONCLUSIONES TEÓRICAS: MODELO DE EFECTIVIDAD EN ORGANIZACIONES RURALES**

La revisión de los diversos modelos presentados previamente, nos ha permitido identificar ocho elementos críticos para la efectividad en cooperativas rurales mexicanas. Estos son: miembros asociados, estrategia, financiamiento, capacitación, liderazgo, articulación productiva, mercado y tecnología. Se presenta la Tabla 2.1 que permite observar todos los elementos críticos que se han identificado y en que modelos se presentan. En la Tabla 2.1 se encuentran integrados los elementos propuestos que una cooperativa rural mexicana debe tener con el fin de alcanzar la efectividad. También se hará una descripción de cada elemento crítico.

**1. Miembros asociados.** Miembros asociados es la participación activa de los miembros dentro la organización, ya que sin el apoyo de los miembros difícilmente la cooperativa podrá alcanzar la efectividad que desea. Las características que se identifican son: actitud positiva, inversión de los socios (tanto económica como de tiempo), asistencia a las reuniones, aportación de ideas y opiniones, respeto, honestidad, y nivel de compromiso que los miembros tengan hacia la cooperativa.

En los modelos presentados lo encontramos como capital social y apoyo de los miembros.

**2. Estrategia.** En este elemento se encuentra definido el propósito de la cooperativa, el que sea claro dicho propósito y la razón de existir de la cooperativa para todos los miembros lleva a perseguir un fin común.

La estrategia es uno de los elementos críticos que lleva a una cooperativa a la efectividad debido a que es la parte estructural de la organización, determina el qué, quién, cuándo y el cómo se van a hacer las cosas para alcanzar dicha visión que la llevará a ser exitosa. Es la parte formal de la cooperativa aquí se encuentra el reglamento interno, elección de los mesa directiva, constitución legal, roles de los socios, planeación estratégica, el diseño de la organización, si es una estructura jerárquica o democrática. Es evidente que se ha considerado como un elemento fundamental para el éxito, ya que se encuentra presente en los 6 modelos.

**3. Financiamiento.** El financiamiento es la capacidad de una cooperativa de atraer recursos que les permita en un principio iniciar y posteriormente crecer. Existen variadas formas de acceder a él y lograr obtener recursos, no necesariamente son económicos. El financiamiento impulsará a la cooperativa a iniciar, después hacia un crecimiento en su producción, a la reducción de costos, adquisición de maquinaria para mejorar procesos o dar valor agregado. Es la obtención de capital que requiere toda organización para alcanzar el éxito. La forma de obtener el capital puede ser: aportaciones de los socios, apoyos de instancias de gobierno, bancos, asociaciones civiles, donaciones. Es identificado en 5 de los 6 modelos presentados, haciéndolo un factor que puede ser determinante para el éxito.

**4. Capacitación.** Capacitación es la forma en que el líder y los miembros adquirirán los conocimientos técnicos, administrativos y legales para lograr el éxito de la organización. Capacitación son los cursos, la asesoría y consultoría que reciban los integrantes de la cooperativa. La capacitación de los socios y del líder es un elemento importante en la efectividad de la cooperativa debido a que requieren adquirir conocimientos y crear conciencia sobre la importancia de los otros elementos que se mencionan.

**5. Liderazgo.** Es influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta o visión común (Hellrieger y Slocum, 1998). El líder es quien guiará a la organización, como dice Flores y Rello (2002) es “el pilar para formar e iniciar la organización y posteriormente llevarla al crecimiento”.

Es determinante para el éxito, lo podemos observar como un elemento en todos los modelos, esto se debe a que el líder es quien dará la visión a la organización y motivará a los integrantes a realizarla. Las características principales de los líderes son: facultamiento (empowerment), habilidades administrativas, habilidades directivas, visión, carisma, valores, intuición y auto conocimiento.

**6. Articulación Productiva.** La articulación productiva es un nuevo modelo que se está desarrollando en el medio rural con el fin de crear clusters productivos. Este tipo de modelos es muy importante para lograr alcanzar la efectividad en una organización ya que establece alianzas con proveedores, clientes y otras instituciones, propicia la coordinación y cooperación entre individuos, permite un mejor acceso al mercado y puede sustituir el suministro de servicios proporcionado por organizaciones gubernamentales.

La diferencia que hay entre éste y una cadena de valor tradicional o alianzas es que integra a los asociados en una sola cadena productiva horizontal y no vertical. En otras palabras es una forma de alianza muy evolucionada que se realiza en ambos sentidos de la cadena con proveedores y clientes; pero al ser horizontal da la libertad de tener los clientes que se deseen, ya que en los modelos verticales el proveedor compromete su producción con un solo cliente.



Existen factores externos que complementan a la cadena que es capacitación, financiamiento, asesoría, tecnología y seguridad. Un punto interesante de observar es que la cadena se verá retroalimentada por información proveniente del mercado.

**7. Mercado.** Se define como cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio (Stanton, Etzel y Walker, 1996). Lo que se define aquí es el marketing de la organización. El marketing según Stanton, Etzel y Walker, 1996 “es el sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos o servicios satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”. Influye en la efectividad de la organización debido a que el mercado es el generador del bien o servicio que la organización ofrecerá, en otras palabras lo que produzca o sirva la organización provendrá del cliente.

**8. Tecnología.** Es el conocimiento, procedimientos y equipo utilizado para transformar un producto o un servicio en un producto terminado. (Wagner y Hollenbeck, 2002). Este elemento es un elemento que determina la efectividad de una organización debido a que los conocimientos, procedimientos y equipo determinan la forma de hacer las cosas en la organización; a la par es el acceso a los avances en conocimientos y a la adquisición de nuevas tecnología que se van desarrollando dentro de una industria.

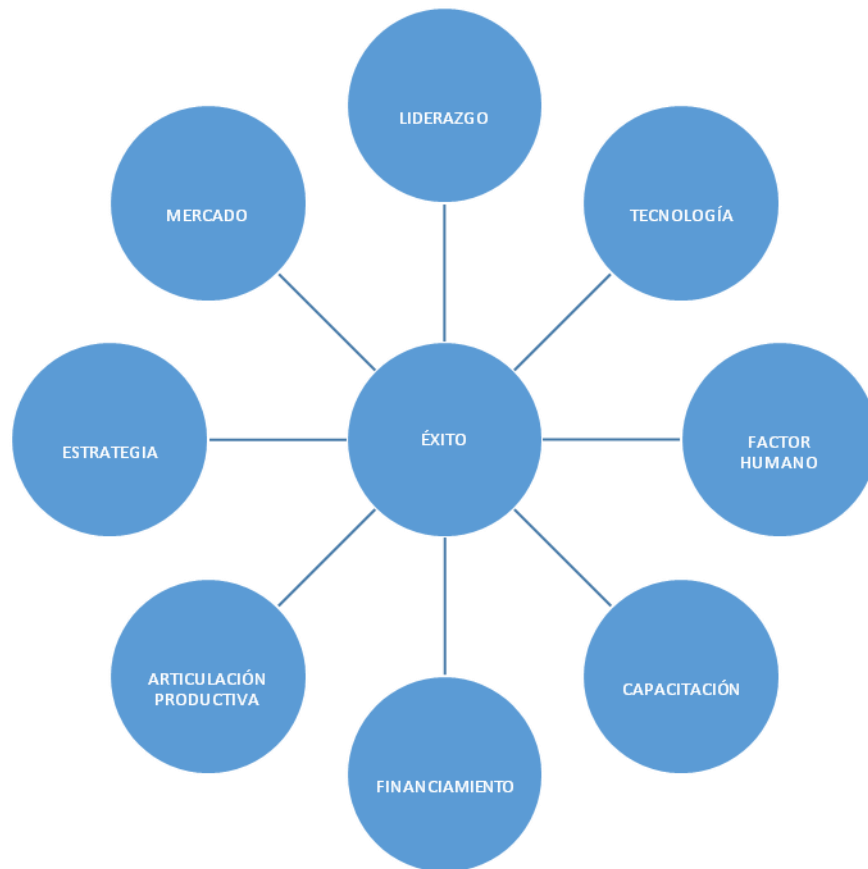
## **PROPUESTA DE UN MODELO DE EFECTIVIDAD**

En la Figura 7 se presenta un modelo basado en lo mencionado anteriormente de los factores que hacen efectivas a las organizaciones rurales.

Como se mencionó la efectividad es el grado en que la organización logra cumplir sus objetivos o metas. Así como la permanencia de la misma a través del tiempo.

Con base a lo anterior en la presente investigación se medirá la efectividad con los objetivos y logros obtenidos por la organización.

**Figura 7. Propuesta de un modelo de posibles factores que hacen efectivas a organizaciones rurales**



## BIBLIOGRAFÍA

**Banco Mundial. Región América Latina y el Caribe.** Departamento de Desarrollo Ambiental y Socialmente Sostenible. Sector Rural. *Llegando a los pobres de las zonas rurales*. Julio 2002.

**Barrantes, R.** (2005). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Ed. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.

**Chiavenato, I.** (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill Interamericana S. A. Colombia.

**Daft, R.** (2005). *Teoría y diseño organizacional*. 8ª ed. Ed. Thomson. México

**Flores y Rello.** (2002). *Capital Social Rural. Experiencias de México y Centroamérica*. Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.

**Fraser, C., y Restrepo, S.** *Comunicación para el Desarrollo Rural en México. En los buenos y en los malos tiempos*. FAO. Ed. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 1996.

**Hall, B. y Hall, L.** (1986). *The potential for growth of consumer cooperatives: A comparison with producer cooperatives*. Journal of consumer affair. pg. 27

**Hellriegel D., y Slocum, W.** (1998). *Administración*. 7ª ed. Ed. Thomson. México.

**Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R.** Comp. *La organización del futuro*. Fundación Drucker. 1997.

**Lawless, G. y Reynolds, A.,** (2005). *Rural food cooperative case studies reveal critical success factors*. University of Wisconsin. Center cooperatives. Septiembre-Otubre.

**Mauget, R. y Declerk, F.** (1996). *Structures, Strategies and Performance of EC Agricultura Cooperatives*. Agribusiness, pg. 265. May-Jun.

**Otalora Astaza S.L.** (1997). *Introducción a la experiencia Mondragón*. Litografía Danona, S. Coop.

**Satanton, W., Etzel, M.,y Walker, B.** (1996). *Fundamentos de Marketing*. 10ª ed. Ed. Mc. Graw Hill. México.

**Salinas, R. y Gutiérrez, A.** *El impacto del NAFTA en el campo mexicano.* Perspectiva, 2003.  
No. 3 pg. 76.

**Steiner, M.,y Solem, O.** (1998). *Factors for success in small manufacturing firms.* Journal of small business management, pg. 26. Enero.

**Wagner J. y Hollenbeck J.** (2002). *Organizational Behavior.* 4ta ed. Ed. Harcourt Inc. USA.

**Yeh-Yun, C.** (1998). *Success factors of small and médium sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases.* Journal of small business management. Vol. 36. pg. 43. Octubre.

**Yin, R** (2003). *Case study research: design and methods.* Stage Publication, Thousand Oak, Calif. USA.

La pobreza rural en México. Disponible: [www.grupochoylavi.org/pobrezarural](http://www.grupochoylavi.org/pobrezarural)